



# *Sociální dialog*

## *základy komunikace*

*© JUDr. Dana Hrabcová Ph.D.*

# 1. SOCIÁLNÍ DIALOG:

*Všechny vztahy mezi sociálními partnery při prosazování a ochraně hospodářských a sociálních zájmů zaměstnanců*

## *Součinnost mezi sociálními partnery dle ZP (§276 a násl. ZP)*

- Informování - *ust. §278*
- Projednání – *ust. § 280, ale i např. ust. § 46 a další*
- Spolurozhodování - *např. ust. § 306, odst. 4*
- Kontrola – *ust. §321 ZP*
- Rozhodování – *ust. §322 odst.2 písm. a) + b) ZP*
- Tripartita – *rámec v ust. § 320 ZP*

## 2. Kolektivní vyjednávání a kolektivní spory

**Kolektivní smlouvy** -právní rámec - ust. §22 ZP

**Proces** uzavírání kolektivní smlouvy - zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů

**Obsah** kolektivní smlouvy – ZP, prováděcí a související předpisy

**Kolektivní spory** – ust. § 10 a násl. zákona o KV

■ O uzavření kolektivní smlouvy

■ O plnění kolektivní smlouvy

- pokud **nevznikl** nárok jednotlivých zaměstnanců – zák. o KV

- pokud **vznikl** individuální nárok - soud

### 3. Vyjednávání a jeho struktura

Proces komunikace mezi sociálními partnery

*S RELATIVNĚ PROTICHŮDNÝMI ZÁJMY*

- **Průběh** lze charakterizovat jako konflikt (řízený)
- **Cílem** je dosažení dohody (konsenzu) sociálního smíru
- **TRVALE udržitelný konsenz**  
(platný, splnitelný a možný)

*VŽDY SE SNAŽIT O TRVALE UDRŽITELNOU DOHODU  
BEZ ZÁRODKŮ BUDOUCÍHO KONFLIKTU*

## 4. Podmínky pro trvale udržitelný smír

Vyjednávání jehož cílem je trvale udržitelný smír předpokládá dodržení:

- **Právního rámce** - *právní normy daného právního řádu*
- **Ekonomického rámce** - *průnikový bod zájmů*  
*(na ekonomickém hřbitově nelze vytvořit sociální ráj)*  
Sociálně ekonomické optimum
- **Naplnění osobního rámce** :
  - \* *Osobní předpoklady vyjednávání*  
*znalosti + dovednosti techniky a taktiky,*
  - \* *Rovnováha moci*  
*moc – rovnováha - konsenz*
  - \* *Změna názorů – kompromis - konsenz*  
*názory vycházejí z postojů - změna názoru = změna postoje*

## 5. Selhání vyjednávání, spor (kolektivní spor)

### PŘÍČINY:

- Pro dohodu není prostor  
*(neexistuje průnikový bod zájmů)*
- Nemožnost personální  
*(tito partneri se nedohodnou na ničem)*
- Ujednání jsou právně neplatná  
*(plnění je nevymahatelné)*
- Ujednání jsou nemožná či nerealizovatelná  
*(změna podmínek)*
- Není kdo by plnil  
*(ochrana - přechod práv a povinností)*

## 6. Výsledek a předpoklady vyjednávání:

### **MOŽNÝ VÝSLEDEK VYJEDNÁVÁNÍ:**

- Poražený - poražený (prohra - prohra),
- poražený - vítěz (zárodek budoucího konfliktu)
- vítěz - vítěz (WIN - WIN)

### **ZNALOSTI:**

- právní + ekonomické + další znalosti a informace

### **DOVEDNOST VYJEDNÁVAT -technika, taktika a strategie:**

- Sebepoznávání,
- teorie verbální a neverbální komunikace, empatie, asertivita, feedback - zpětná vazba,
- teorie řízeného konfliktu,
- teorie týmové práce a další (zkušenosti)

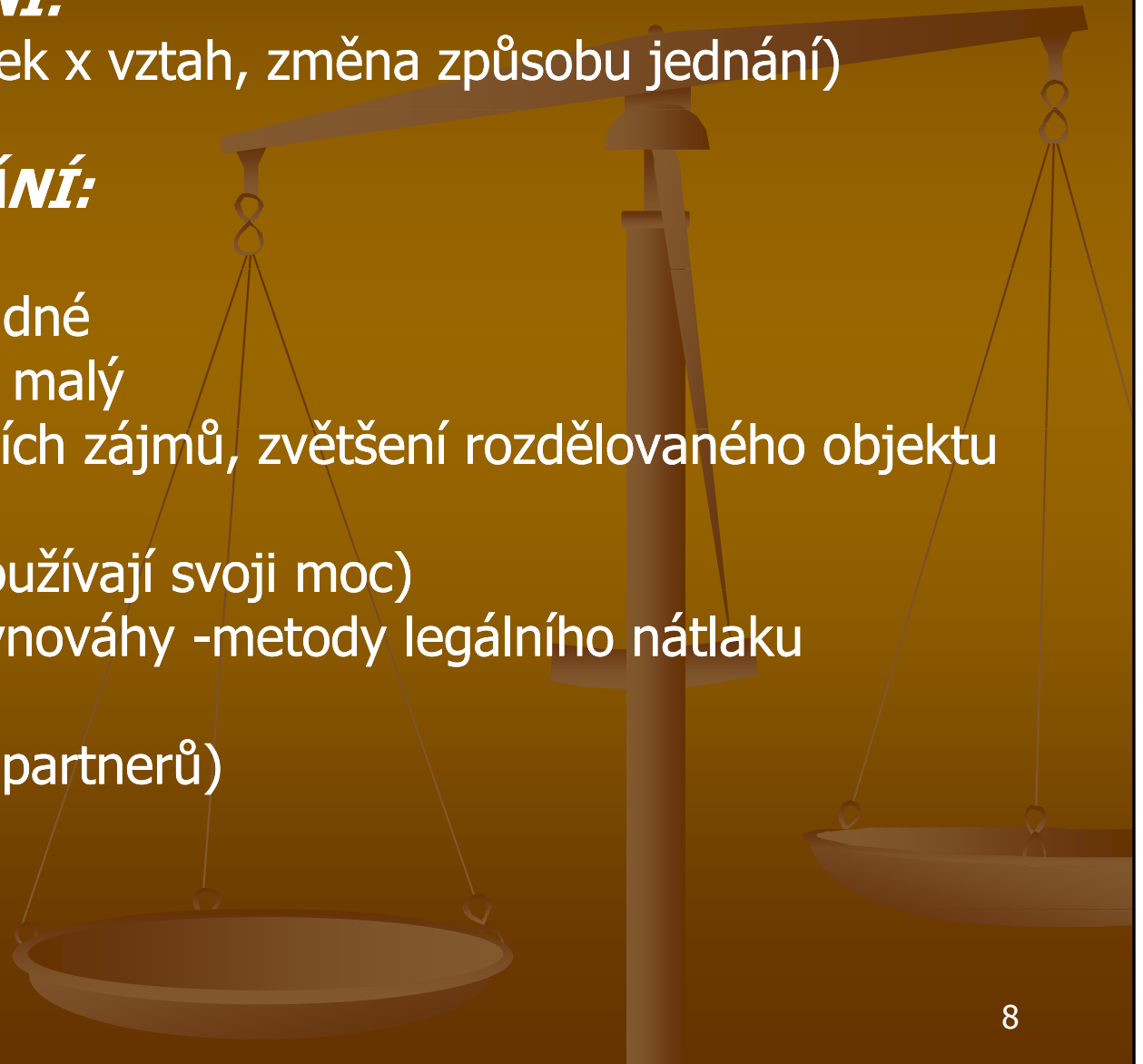
## 7. Druhy vyjednávání

### **PODLE ZPŮSOBU JEDNÁNÍ:**

- - Tvrdé x jemné (výsledek x vztah, změna způsobu jednání)

### **PODLE TYPU VYJEDNÁVÁNÍ:**

- Distribuční (rozdělovací)
  - zájmy relativně protichůdné
  - prostor pro vyjednávání malýřešení: poznávání prioritních zájmů, zvětšení rozdělovaného objektu
- Manipulativní (partneři používají svoji moc)  
řešení: dostat moc do rovnováhy - metody legálního nátlaku
- Kooperativní (spolupráce partnerů)





## 8. Teorie řízeného konfliktu

### NAPROSTÁ NEGACE - ignorování

- negace jako strach z ohrožení dominantního postavení - nechci tě vidět, nechci s tebou mluvit, neuznávám tě jako partnera

### OTEVŘENÝ BOJ O MOC - válka, stávka, výluka

- snaha o zatlačení partnera do ofenzívy vyjednávání z pozice moci - neexistuje rovnováha sil

### ROVNOVÁHA a STABILIZACE SIL A MOCI - stadium studené války

- hrozba stávkou, výlukou, obě strany se snaží získat nadvládu, mocenskou převahu

### VYJEDNÁVÁNÍ O KONFLIKTU - otevřené měření sil v DIALOGU

- partneři jednají, tlumí eskalaci konfliktu (spirála) - co máme společného, výhody spolupráce

### OTEVŘENÝ / TVŮRČÍ / DIALOG MEZI PARTNERY

- dialog o problému, věcný dialog - prostor pro konsenz

## 9. Fáze vyjednávání

- **Příprava jednání** - *informace !!!*  
*cíle, prioritní zájmy*
- **Vyjednávání** - *manévrování*  
*sbližování pozic*
- **Závěry jednání** - *konsenz - kolektivní smlouva*  
*kontrola plnění smlouvy = prestiž KS*  
*příprava pozic pro další vyjednávání*

## 10. Fáze vyjednávání - taktiky

### **FÁZE PŘÍPRAVY JEDNÁNÍ**

- Získávání informací o možnostech (prioritních zájmech)
- Výběr cílů, stanovení náhradních cílů (optimální míra)
- Zpracování návrhu
- Konzultace s experty
- Výběr týmu a určení rolí v něm (teorie týmové práce)
- Volba strategie vyjednávání
- Výběr místa jednání
- Vymezení časového prostoru
- Dohoda o pravidlech jednání

# 11. Fáze vyjednávání - taktiky

## **PRŮBĚH JEDNÁNÍ**

- Využívat znalosti vyjednávacích technik a prioritních zájmů
- Průběžné vyrovnávání moci, dostávat moc do rovnováhy
- Měnit postoje protistrany jako klíč ke změně názorů
- Využít znalosti teorie řízeného konfliktu
  - při eskalaci (spirála) obranné taktiky (přerušení jednání)
- Taktika opouštění sporných bodů, nastolování pseudoproblémů
- Měnit způsob jednání (využívat role členů týmu)
- Připravenost měnit strategii - kooperativnost versus umíněnost
- Nepřistoupit na přesun řešení problému do osobních soubojů
- Formulovat průběžné závěry

## 12. Fáze vyjednávání - taktiky

### **ZÁVĚR JEDNÁNÍ (konsenz) - kolektivní smlouva**

- Trvale udržitelný bez zárodků budoucích konfliktů
- Obsah ujednání stručný a srozumitelný všem účastníkům
- Přeformulování závěrů (překlad z češtiny do češtiny)
- Ve dvojjazyčných (vícejazyčných) verzích zakotvit přednost znění
- Sjednat způsob realizace a odpovědnost za ni (příp. do přílohy)
- Sjednat způsob a termíny kontroly
- Hodnocení vyjednávání, prezentovat zásadu win-win
- Sebehodnocení, zpětná vazba
- Formální zveřejnění, uložení, nahlížení